

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Konsep *Supply Chain Management* (SCM) telah menerima banyak perhatian dalam literatur *marketing* (pemasaran), *logistic* (logistik), dan *purchasing* (pembelian). Penelitian mengenai SCM fokus pada usaha manajemen dalam menjaga atau membangun kompetitif perusahaan melalui distribusi yang efisien, dan kegiatan pembelian. Kegiatan pembelian merupakan satu dari fungsi perusahaan yang terpengaruh dari perubahan SCM dan penghematan biaya yang signifikan dapat terjadi melalui pengurangan dari total pengeluaran pembelian dan penyimpanan (Giunipero dan Brand, 1996).

Bagian pembelian (*purchasing*) semakin diasumsikan sebagai peran strategis yang penting dalam manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management*). Para peneliti telah mendokumentasikan bagaimana pembelian strategis (*Strategic Purchasing*) berpartisipasi secara aktif dalam proses perencanaan perusahaan, memfasilitasi kesesuaian antara organisasi dan lingkungan, dan mempererat integrasi lintas-

fungsi diantara aktivitas rantai pasok, dan hal-hal lainnya (Chen *et al.*, 2004).

Fungsi strategis pembelian dipandang sebagai sumber daya yang penting bagi perusahaan. Fungsi pembelian dilibatkan dalam proses perencanaan strategi perusahaan, dan diperlakukan sama pentingnya dengan fungsi lain yang ada dalam perusahaan. Dalam fungsi pembelian strategis, tenaga profesional pembelian memiliki pengetahuan dan keterampilan untuk tampil dalam level strategis. Tenaga profesional tersebut menerima pelatihan pengembangan untuk mengembangkan keterampilan (Carr dan Pearson, 2002).

Membangun dan menjaga hubungan pembeli-pemasok dalam manajemen rantai pasok adalah dasar dari *Sustainable Competitive Advantage*, dan juga didukung oleh keterampilan manajemen pasok yang meliputi: a) mempererat hubungan kerja yang erat dengan jumlah pemasok yang terbatas, b) mempromosikan hubungan yang terbuka diantara *supply-chain partners*, c) mengembangkan orientasi strategis jangka panjang untuk mencapai keuntungan mutual (Chen *et al.*, 2004).

PT. CJSP adalah perusahaan yang bergerak di penjualan dan pembuatan *diesel genset* dan *electrical telematic control panel* untuk rumah tangga dan industri. *Diesel genset* adalah kombinasi mesin diesel dan pembangkit listrik yang bertujuan untuk menghasilkan tenaga listrik. *Electrical telematic control*

panel adalah sebuah area yang biasanya berbentuk vertikal, yang menampilkan pengaturan dan kontrol atas *diesel genset*. Produk PT. CJSP dipasarkan dengan nama “JERBINDO POWER SYSTEM”, produk genset ini merupakan hasil perakitan PT. CJSP yang memiliki standar kualitas yang ditentukan oleh perusahaan.

Bagian pembelian pada PT. CJSP dibagi menjadi dua bagian yaitu bagian unit dan produksi (*workshop*). Bagian pembelian unit bertanggung jawab atas pembelian mesin diesel dan *generator* atau pembangkit listrik, yang merupakan komponen utama dalam perakitan genset. Bagian pembelian unit memiliki kendala dalam hal pengadaan barang yaitu kelengkapan barang dan keterlambatan kedatangan barang. Kendala ini mengakibatkan keterlambatan pada proses produksi. Bagian pembelian produksi (*workshop*) bertanggung jawab atas kelengkapan material pendukung produksi *genset*, misalnya solar, tangki solar, kotak panel, besi, cat, dan lain-lain.

Aktivitas bagian produksi (*workshop*) pada PT. CJSP adalah sebagai berikut: Generator dan Engine dirakit (dikopel) menjadi satu bagian, kemudian melalui proses *wiring* dan pemasangan alat kontrol (panel kontrol), setelah itu dilakukan pengecekan dengan melakukan uji beban dan uji keamanan. Setelah dilakukan pengecekan tersebut, proses selanjutnya adalah pengecatan dan *finishing* produk, dan pengemasan

barang. Kendala yang dihadapi oleh bagian produksi, memiliki kaitan dengan bagian pembelian, yaitu ketepatan waktu dalam pengadaan barang. Pengadaan material yang tidak tepat waktu membuat proses produksi tertunda dan tidak bisa cepat selesai dikerjakan.

Untuk pengadaan komponen utama dalam perakitan genset, PT. CJSP menjalin kerjasama dengan beberapa prinsipal, seperti DEUTZ, MAN, Perkins, CUMMINS dan Mitsubishi untuk pengadaan mesin diesel. Salah satu keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. CJSP adalah hubungan prinsipal dengan pemasok yang telah dibina sejak lama. PT. CJSP sendiri ditunjuk sebagai *Original Equipment Manufacturer* untuk merek DEUTZ, MAN, CUMMINS, dan Mitsubishi selama lebih dari 3 dekade. Mengingat faktor kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman sangat penting dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, maka hubungan dengan pemasok ini menjadi sangat penting. Apabila hubungan ini dapat dioptimalkan lagi maka akan menjadi salah satu faktor kunci *competitive advantage* bagi PT. CJSP dalam menghadapi persaingan bisnis.

Selain itu, menjaga kualitas barang juga sangat diutamakan oleh PT. CJSP. Didukung oleh adanya *workshop* dan alat-alat yang memadai untuk melakukan pengecekan kualitas barang, PT. CJSP dapat melakukan pengawasan

kualitas dengan lebih baik. Apabila kualitas barang dapat terjaga dengan baik maka akan menjadi salah satu faktor kunci *competitive advantage* bagi PT. CJSP dalam menghadapi persaingan bisnis.

Terkait dengan produk yang dijual PT. CJSP yang bersifat spesifik dan dapat dikostumisasi, maka PT. CJSP mampu melayani permintaan pelanggan secara spesifik sesuai dengan kebutuhan. Dengan memiliki kemampuan kostumisasi ini diharapkan dapat menjadi salah satu faktor kunci *competitive advantage* bagi PT. CJSP dalam menghadapi persaingan bisnis.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gimenez dan Ventura (2003) menjelaskan bahwa integrasi internal dan eksternal memberikan kinerja perusahaan yang lebih absolute dan relative. Tingkat integrasi internal yang tinggi membantu perusahaan mencapai pengurangan biaya, stok kosong, dan waktu tunggu, tetapi tidak memberikan pengaruh pada keunggulan kompetitif. Kolaborasi dengan pihak eksternal membantu perusahaan mencapai pengurangan biaya, stok kosong, dan waktu tunggu, sekaligus memberikan pengaruh pada keunggulan kompetitif. Kinerja perusahaan akan lebih baik dibandingkan dengan pesaing dalam menanggapi kebutuhan dan permintaan konsumen, menanggapi permintaan

khusus, mencapai waktu dan kuantitas pengiriman secara tepat, dan kolaborasi produk baru.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bractic (2011) menjelaskan mengenai tujuan dari *Supply Chain Management* adalah untuk meningkatkan kinerja dari organisasi secara individual dan keseluruhan rantai pasok. Indikator keunggulan kompetitif yang paling kuat dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif adalah harga, kualitas, dan waktu pemasaran. SCM yang dikelola secara efektif memiliki nilai potensial untuk mengamankan keunggulan kompetitif dan memperbaiki kinerja organisasi.

Dengan memaksimalkan peranan bagian pembelian dalam pengaturan pengadaan barang dan menjalin hubungan dengan pemasok yang lebih baik, diharapkan seluruh mata rantai pasok dapat bekerja dan terkoordinasi dengan maksimal sehingga dapat menjalin kemitraan yang baik. Dengan adanya rantai pasok dan jalinan kemitraan yang baik diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam kegiatan operasional perusahaan serta menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Secara umum, masalah dalam penelitian ini adalah, “Bagaimana peranan *Supply Chain Management* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*?” Secara khusus, masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Supply Chain Partnership* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*?
2. Bagaimana penerapan *Strategic Purchasing* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*?
3. Bagaimana peranan *Supply Chain Partnership* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*?
4. Bagaimana peranan *Strategic Purchasing* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peranan *Supply Chain Management* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*. Secara khusus, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengeksplorasi penerapan *Supply Chain Partnership* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*.
2. Untuk mengeksplorasi penerapan *Strategic Purchasing* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*.

3. Untuk mengeksplorasi peranan *Supply Chain Partnership* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*.
4. Untuk mengeksplorasi pengaruh *Strategic Purchasing* dalam meningkatkan *Competitive Advantage*.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang bersangkutan, yakni:

1. Manfaat akademis

Melalui penelitian dan penulisan tesis ini, diharapkan dapat menambah literatur mengenai penerapan *Supply Chain Management* terhadap *Competitive Advantage* dan dapat menambah masukan bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sama di masa yang akan datang.

2. Manfaat praktis

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah wawasan manajemen distributor dalam teknik perencanaan dan memperluas pengetahuan masyarakat tentang industri distribusi, peran stratejik pembelian, hubungannya dengan manajemen pasokan, dan relasi dengan pemasok.

1.5 Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini pada penggalian korelasi antara *Supply Chain Management*, *Strategic Purchasing*, dan *Supply Chain Partnership* dalam meningkatkan *Competitive Advantage* pada PT. CJSP. Penelitian ini hanya dibatasi pada Direksi, Manajer dan *Staff* Pembelian PT. CJSP agar dapat memberikan informasi yang lengkap dan informatif.

1.6 Sistematika Penulisan

Tesis ini ditulis dalam lima bab, dengan sistematika penulisan secara runtut dijelaskan sebagai berikut:

1. Pendahuluan

Dalam bab pendahuluan dimuat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

2. Kajian Pustaka

Bab ini akan membahas teori-teori yang menunjang dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang diangkat oleh penulis dalam tesis ini. Adapun teori-teori yang akan dibahas adalah tentang antara *Supply Chain Management*, *Strategic Purchasing*, *Supply Chain Partnership* dan *Competitive Advantage*. Masing-masing bab tersebut akan mempunyai sub bab masing-masing untuk menjelaskan teori secara lebih terperinci.

3. Metode Penelitian

Dalam bab metode penelitian, disajikan proses penelitian, rancangan penelitian, rencana penelitian, instrumen penelitian, sumber dan metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

4. Hasil dan Analisis Data Penelitian

Bab ini menyajikan pembahasan terhadap masalah yang diangkat antara *Supply Chain Management*, *Strategic Purchasing*, *Supply Chain Partnership* dan *Competitive Advantage*, analisis data hasil wawancara dan *fieldwork*, serta hasil yang diperoleh peneliti selama periode penelitian.

5. Simpulan dan Saran

Bab ini menjelaskan simpulan atas pertanyaan penelitian, serta implikasi dari hasil penelitian secara teoritis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta rekomendasi yang dapat diberikan kepada pihak eksternal berdasarkan konklusi dan implikasi yang diperoleh dari penelitian ini.